

# CO（コミュニティ・オーガナイズング）を 活用した労働組合活動の可能性

【座談会】

## COの導入で組合と運動が変わる

—— CO 実践者達の話し合い

参加者：

小松 康則（大阪府職労委員長）  
高橋 幸信（京都府職労連副委員長）  
永戸 有子（京都市職労委員長）  
福本 えりか（京都市職労書記長）  
伊藤 大一（司会＝大阪経済大学准教授）

はじめに

この座談会は、コミュニティ・オーガナイズング（以下、CO）を労働組合活動に導入し、実践してきた組合に集まってもらい、その効果や苦労を経験交流したものです。まだ、COを導入していない組合にCO導入の後押しをするために、この座談会は2023年2月2日にウェブ上でおこなわれました。参加した組合とメンバーは、大阪府職労の小松委員長、京都府職労連の高橋副委員長、そして京都市職労の永戸委員長と福本書記長です。司会は大阪経済大学の伊藤がおこないました。

伊藤（大阪経済大学）  
皆様、お忙しい中、お集まりいただきあり

がとうございます。本日は、コミュニティー・オーガナイズング（CO）を労働組合運動に取り入れている労働組合である、大阪府職労、京都府職労連、京都市職労の皆様が集まっていたいただき、どのような経緯でCO導入を進めたのか、それによって、どのような変化が組合の中に生じているかなどについて話し合っていたかこうと思っています。

この目的は、「COを労働組合に導入したいけど、どうしたらいいのかわからない」と思っている組合活動家の皆さんに、先行事例を提供するとともに、「もっとこうしておけばよかった」とか、参考になる事実を提供し、COの導入を後押しすることにあります。COを用いたキャンペーン事例として、京都市職労からのち守る33キャンペーンについて、大阪府職労から保健師、保健所職員増やしてキャンペーン、京都府職労連から商店街調査について報告してもらいます。

33キャンペーンは、次のような内容です。労働基準法第33条は「災害その他避けることのできない事由」によって、「臨時」として労働時間の延長を認める条項です。しかし、コロ

ナ対応も数年にわたっています。この間、保健師をはじめとする公務労働者は、「災害対応の臨時」として長時間労働を数年間にわたっておこなわざるを得ませんでした。そこで、33 キャンペーンは、人間らしい働き方を実現できるように長時間労働の規制や人員増など必要な対処を関係省庁に求めました。そのために、オンライン署名を33万人集めようと運動を展開しました。

大阪府職労の保健師増員キャンペーンは、コロナ対応を担う保健所に保健師と保健所職員の増員を求めるキャンペーンでした。京都府職労連の商店街調査は、コロナ禍の中で、苦境に直面している商店街を対象として聞き取り調査を行ったキャンペーンでした。

このCOの手法を採用したキャンペーンを通して、労働組合の中に、活性化の可能性がどのような芽生え、成長していったのか、話し合っていたらこうと思っています。

まず、各組合にCOを導入した経緯、何を目的としてCOを導入したか、CO導入によって組合の中に生まれた一番大きな変化は何か、について発言をお願いします。

## 大阪府職労はなぜ、COを導入したのか？

小松（大阪府職労）

COを導入した目的ですが、そもそも何か目的意識があって導入したわけではありません。僕自身、労働組合の役員を長く続けてきて、「このままの活動を続けていると、いつか組織が持続できなくなるのでは」という思いがずっとありました。団塊の世代の退職等で役員はどんどん減っていくし、職場も忙しくなっていくし、数少ない役員が無理をして従来型の組合活動を

続けていても、これでは持続できないな、という悩みがあったということがスタートです。

このような日々の活動に何となくモヤモヤとしているときに、いろいろな人に勧められてCOのワークショップを受講してみました。これといった目的はありませんでしたが、悩みを解消するヒントがあればと思いCOを受講しました。

伊藤 そのCOのワークショップを受講してみていかがでしたか？

小松 はじめてCOのワークショップを受講したときには、「何じゃ、これは」、みたいな感想で、すぐに理解が追いつきませんでした。しかし、新しいスタイルがそこにあって、何かヒントがいっぱいあるような気がしました。「こういうやり方を労働組合の中に取り入れていくと、もっと参加者が主体的になれるかもしれない」と思いました。

要するに、今までは誰かが難しい話を長々としているのを聞くだけとか、難しく長い文章を読まなければならないとか、そういうのが当たり前だったのですが、もっと組合員が自分たちで組合活動に関わって、自分たちの組合を作れるのではないか、と思いました。

伊藤 なるほど、組合員の人達からはどのような反応だったのですか？

小松 最初に大阪府職労で見よう見まねでCOを取り入れて学習会などをしてみたのです。今から思えば間違っていることもいっぱいあったかもしれませんが、そんな形でやり始めたら意外と好評やったんですよ。もちろん

「ちょっとそういうのは苦手だ」という人もいましたが、回を重ねるごとに、そういう人たちも含めてみんなが楽しめるようになってきました。

組合に生まれた一番の変化というのは、やっぱり主体性が高まったというか、みんながすごく参加しているっていう感覚が高まったということではないかと思います。その流れで会議のやり方を変えていこうとかいうことをいろいろやってきました。その結果、組合の役員をやるハードルがめっちゃくちゃ下がったなというふうに思っています。

ただ、これは外から見ると「今までより組合活動の水準が下がっているな」とか、「もっと昔は動員をたくさん出していたし署名もいっぱい集めていた」とか、思われているかも知れませんが、ただ「何を思われたってかまわない」と私自身は思っています。参加する人たちが笑顔で活動している姿を見ると、「何を言われても怖くないな」という気持ちになります。「やっぱりこのやり方が必要なんだ」と思っています。これがやっぱり一番大きな変化ですね。その結果、役員になるハードルが下がったということも含めて、女性の参加が増えてきました。現在では、役員のおよそ6割が女性です。若手はそんなに劇的に増えてはいないですけど、平均年齢は若くなっています。

伊藤 子育て世代とか女性が組合の役員を引き受けてくれることは、すごいですよね。なかなか役員の引き受け手がいない、という組合も多いですからね。これは自分たちの思いというか、自分たちの意見が反映されているという手応えを感じたからなのですか。

小松 そうだと思います。役員になった人たちは、ほぼ二つ返事で引き受けてくれました。「なんで？引き受けてくれたの？」と聞くと「今の府職労本部なら、私でもできるんじゃないかな、何でも言えるし」、こんな感じで答えてくれました。昔の会議は、膨大な資料を理解した上で意見を言わないといけない感じだったので、すごくハードルが高かったのだと思います。

かつては、会議も夜遅くに開催されていましたし、役員になると、夜遅くまでの会議もあって、土日の取り組みもあって、「もう到底できないよ」となってしまう。僕も、かつてはそういうことに耐えられる人を探していたと思います。

伊藤 なるほど、ボトムアップ、下の意見をどう引き出すかというのはすごく工夫が必要なのだろうなと思っております。後でこの辺のやり方とかは改めてお伺いします。次に、京都府職労連の高橋さん、お願いできますか。CO導入の経緯と目的です。

## 京都府職労連は、なぜCOを導入したのか？

高橋（京都府職労連）

はい。まず何を目的として導入したのかわからないところですけど、私も小松さんと同じように、何かこれをこう変えたいとかいう問題意識があってCOを導入した訳ではありません。2018年に小松さんに強く勧められてCOのワークショップに初めて参加をしました。

私自身も参加して、とにかくタイトでハードな2日間でした。それぞれのワークショップで、例えば「ストーリーを語る」とか、「戦略

を持つ」とか、課題をこなすなかで、日々の組合活動にかなりいかせるのではないかと思うようになりました。これはとにかく組織に広げたいな、という、ほやっとした、強い思いを抱いて、その2日間は終えたなと思っています。

京都府職労連も、組織が後退をしていて、この先に対するすごい不安を強く抱えています。もしかしたらこういったものを使えば、組織を変えていく、もっと元気にしていく、そういった方向に転換できるのではないかというふうに現在は考えています。

ただ、CO をやり出したら、ものすごく組合員が増えるとかいう、そんな単純なものではありません。組織を拡大するために、いろいろ乗り越えないといけない課題はたくさんあって、それをどう具体化し克服していくのが大事だと思っています。

伊藤 京都府職労連の中で大きな変化というか、手応えというか、そういうのは何かありますか？

高橋 昼休み学習会なんかはずいぶん様子が変わってきたなと思っています。これまでは、弁当出して、役員が1時間しゃべり続けていました。参加している人は弁当食べた後は寝る、っていうふうな感じでした。もちろん、昼休憩なので寝ていいのですけど。

そういう運営の仕方だったのですが、現在は15分ぐらい役員がしゃべったら、あとはむしろ参加者からの発言を引き出すようにしています。それがちょっとした息抜きになっているのだと思います。職場からは、「職場が寒い」とか、「洋式トイレが欲しい」とか、職場の愚痴も踏まえていろいろと交流できるような参加型

になってきたなとは思っています。

会議なんかでも、大阪府職のやり方なんかも教えてもらいながら、ひとりひとりの役員が参加できて発言できる会議に変えられるか、色々試しています。労働組合の学習は大事なんだけど、やっぱりそれだけでは、だめで、癒やされるというか、そこでやっぱりほっこりできるような、そういう繋がりだとか、そういう労働組合であるべきだと思っています。

伊藤 さっき高橋さんが言った中で、下からの活性化というか、組合員さんからの率直な意見を引き出すことがごく大事と思っています。私、この間ずっと、いろいろな学習会に呼ばれて、講師として、CO の話とか、大阪府職労とか京都府職労連、皆さんの話をします。すると、時々、若手の活動家から、「うちの組合もうまくいっていないから、どうしたら上手くいくのか、CO の導入ってどうやってやったらいいのか、もっと教えてくれ」と言われることがあります。この対談で、そんな若い活動家の背中を押せたらいいと思っています。では最後に京都市職労、お願いします。

## 京都市職労は、なぜ CO を導入したのか？

福本（京都市職労）

市職労の福本からお話しします。何でCO を導入したのかというと、現状の労働組合運動は、「やらされている運動になって、自分もしんどいな」と率直に思うことも数多くありました。そういうなかで、組織率は停滞し、運動も停滞している現状を何とか変えたいという思いがずっとありました。

私は、公務員としても、まちづくりとか、地

域の課題をどのように解決したらいいのかに興味をもっていました。COのワークショップを受けて、様々な課題を解決する方法が、ちゃんと理論化されている点が一番の驚きでした。様々な課題を解決するために方法論や理論にそってやっていった方がいいなと思い、私自身が書記長になるタイミングで市職労の活動に導入しました。

私は本部の役員なので、できる範囲に限界がありますが、重点的にやっていきたい点が二つあります。一つは、組織強化です。もう一つは、小さいこと何でもいいので、要求実現をして、成功体験を積み重ねることです。それに、COが合致したと思っています。

本部ができることの一つは、会議の改革でした。それを、大阪府職労ほど進んでないけども、うちなりに改善した結果、少しずつ変化が現れています。自分の言った意見が無視されないし、納得できる返しがある、反映させられる、そういうのを1年間日々重ねる中で、変化とともに組合内の団結も深まっているように感じます。もちろん、目立った成果が生まれているかということ、そこまではないですけども、そうですね、ざっくりと言えばそんな感じですね。

伊藤 ありがとうございます。それでは、各組合が取り組んできた具体的なキャンペーンについて伺いたいと思うのですが、まずは「33キャンペーン」について、その概略、どういった目的でやったのか、京都市職労からお願いします。

### 33 キャンペーンの目的と活性化する組合

永戸（京都市職労）

はい。概要をお話しします。まず、このキャンペーンで、何を目的にして、ってというのは、COではオーガナイズ・センテンスというのですが、それが一番、このキャンペーンの中身を表していると思うので、ちょっと長い文章になりますけど、読ませていただきます。

「わたしたちは人間らしく働き、住民の命と暮らしを守る自治体を作るために、全国の長時間労働で苦しむ保健所職員をはじめとした自治体労働者をオーガナイズし、横のつながりを作り、現場の声や住民の声を発信し、ツイデモ（注＝ツイッターデモ）でトレンド入りを目指しつつ、オンライン署名33万人分を集めて、厚生労働大臣と総務大臣に提出するとともに、参議院選挙の公約に入れさせることで、2022年8月末までに労基法33条に基づく時間外勤務の上限規制を徹底させる、そして総務省に自治体職員増員のための体制措置をとらせる」。

以上がこのキャンペーンの目的と、それをどうやって達成するかという内容になります。

この33キャンペーンを立ち上げたきっかけなのですが、大阪府職労の保健師増員キャンペーンで2021年保健師の増員を勝ち取りました。しかし、コロナ禍に対応する保健師をはじめとする公務労働者の長時間労働や過重労働はやっぱり変わっていない。大阪府だけでなく、京都でも全く状況は変化していない。ならば、COを学んだこの3つの組合で、「死ぬか、やめるか」の瀬戸際まで追い込まれている保健師達の働き方を何とかしたい、と思い、新しいキャンペーンに踏み込んだのです。それが2022年3月にチームを立ち上げて、COの手法を用いて新しいキャンペーン、33キャンペーンをはじめた、というのが経緯です。

伊藤 なるほど、具体的にはどのようにキャンペーンを作っていたのですか。

永戸 はい、まずはコアチームのメンバーでCOのメソッドに沿って、それぞれのメンバーの持っている大切な思い、価値観であったりとか、関心とか、資源について出し合って、そのうえで共通する大きな目的を作っていました。具体的には、人間らしく働き、住民の暮らしを守る自治体を作るというのは、みんなの大きな、叶えたいものですよ、ということを確認しました。だけど、現実には、さっき言った保健師の働き方とか、すぐにでも緊急に変えないといけない実態があると。まさに「命がけ」の状況なのです。

次に、それがなんで問題解決してこなかったのか、と分析を進めました。公務員は少ない方がいいという風潮もある中で、なかなか公務労働者自身が声を上げにくく、自治体労働者の権利が住民のためになっていると自信を持って発言できない。こういった構造的な原因というのがあるよね、ということが明確になりました。

だったら、現場の声、実態を発信して、仲間が繋がって、住民にもわかってもらって、住民とともに声をあげてもらうようなことが大事だね、ということで、先ほどの文章化したものを作り上げてきたというところですよ。

当初、戦術としては、オンライン署名を33万人集めてということを決めていました。その署名のスタート集会や国会議員への働きかけ、それから署名の提出の大きなアクションを、キャンペーンの戦術の中で大きな力を発揮する場として位置づけ、運動のピークを波状的に盛り上げていこうと決めました。

振り返ってみると、2022年3月に立ち上げて11月までの9カ月間、こんないろんなことをやり尽くしてきたと改めて思います。ほぼ毎月、何らかのアクションをし、その間に関係構築ということで、いろんなところで繋がりも作りつつ、いろいろやってきました。走り切れたのは、最初にやっぱりこのコアチームのところで、しっかり自分たちの思いを出し合って、目的をはっきりさせたということが大きいというふうに思っています。

最初に決めた大きな戦術の他にも、本当にいろんなことをやってきました。その中で、やっぱりその当事者のリアルな声というのが、いろんなところに響いて、周りを動かしてきたな、ということを実感しています。例えば7月に国会議員への要請ということでロビイングにきました。そこでも当事者の訴えが議員の心にも届いたのだと思います。それが超党派で議員が動くというところに繋がっていきました。

それで、その当初には想定していなかった厚労省の大臣政務官との懇談も実現し、当事者が直接、政務官に訴える機会というのができました。そういう変化を作り出す、当事者のリアルな声というのが、すごい大きな力を持っているということが、このキャンペーンの中で、私自身、よくわかりました。また、署名提出に向けたラストスパート集会というのを10月にしたのですけれども、そういうところでも当事者にももちろん話してもらいました。

そこではCOの用語でナラティブといいます。自分の思いを率直に語り、そして共感を広げて、希望を語るという、そういうスピーチですね。そのスピーチをしっかりやっぴいこう、ということも大切にして、それがすごく、またみんなの気持ちに届いたかなというふうに思っ

ています。

そういう状況の中で、常に当事者ととともに、それから支援者の輪も広げていっていきました。10月には署名提出アクションに向けて、資金も作ろうということもあって、クラウドディング・ファウンドをしました。そこでもお金を集めるだけでなく、運動の一環に位置づけて、署名提出に行けなくてもクラファンに参加することで、一緒に行った、同じチームで一緒に運動しているんだ、っていうことを呼びかけて、非常に広がったなというふうに思っています。何よりも、そういう変化を作っていったことが、当事者にとっても希望に繋がるようなキャンペーンになったというふうに思います。

最後に11月署名提出アクションを院内集会としてしました。当事者8人の方からのスピーチもやりました。そこでも今まで登場していなかった新しい方が、新たな繋がりというか、スピーチしてくれました。本当に自分自身の辛い体験とかを語ってもらったことも、その中でありましたが、それは、このキャンペーンの積み重ねがあったからこそ、その方が勇気をもらって、そこに参加をして、スピーチしていただけたんだな、っていうふうに思いました。キャンペーンをすすめる中で、主体的に参加する当事者の輪が広がっていくことを確信しました。

そういう、9カ月間でしたけれども、その結果、12月に総務省が保健師だけでなく、事務職も含めて750人増員措置をとるということが実現できました。もちろん、人員としては全然足りないけれども、でも、増員させるということを勝ち取ったというのは大きいなというふうに思っています。ただ、33キャンペーンのゴールは達成しているわけではないので、第2弾というか、次の戦略を今、立てているところです。

伊藤 ありがとうございます。「戦略的ゴール」とか「関係構築」とかCOの用語に慣れていない人もいますので、論点ごとに議論していこうと思いますが、まず33キャンペーンの対象は、地方公務員ということではないのでしょうか？

永戸 対象というか、解決したい問題の当事者は、長時間労働で困っている、困難に直面している自治体で働く職員を対象にしています。だから、保健師だけではなく、児童相談所や本庁部門で長時間労働に苦しんでいる人たちを当事者として捉えています。

伊藤 なるほど、ありがとうございます。それでは、COの具体的な方法論に入っていこうと思います。まず、戦略的ゴールという用語は労働組合関係者の多くの人にとって新鮮だと思います。だいたい多くの組合関係者にとってみれば、やることはもう通年行事としてある程度決まっています。大阪府職労、京都府職労連、京都市職労など、組織を超えて共通の戦略目標をどのようにして確立させていったのですか。そのプロセスを教えてください。

## COの戦略的ゴールとは何か？

小松 COのキャンペーンでは、必ず戦略的ゴールを決めます。キャンペーンをやるときは、必ずゴールを決めることが大事なんです。そして、そのゴールは、半年から1年半ぐらいのタイムスパンで、困難に直面している当事者が変化を感じられる目標を明確に決める点に特徴があります。労働組合では、「それって絶対

無理なのでは？」というゴールを決めて、いつまでやってもゴールに到達しない目標を掲げがちでした。

そうになると、その目標が達成できたのか、なぜ達成できたのか、達成できなかったのかの総括が非常に曖昧になります。CO では、主に次の3つの点から戦略的ゴールを決めます。第1に、達成できたかどうか明確にわかる目標を設定することから始まります。第2に、その戦略的ゴールは、困難に直面している当事者の問題解決につながる具体的変化があることも非常に大事となります。そして第3に、その戦略的ゴールに向かって、運動をする人達が自分たちでその目標を達成しようと前向きになる（動機を高める）ことも大事とされています。

伊藤 当事者達をどのように、エンパワーメントするのか、勇気づけるのか、そんな感じでしょうか？

小松 そうです、そうです。そんな感じですよ。

伊藤 この3つを基準にして、33 キャンペーンの戦略、戦略的ゴールを作っていたということですね。33万人のオンライン署名は手段であってゴールではないということですね。その手段を用いて、先ほど永戸さんが述べた33 キャンペーンの戦略的ゴールを達成すると、位置付くのですね。

CO のメソッドでは、この3つの点から戦略的ゴールを明確化する、まずこの点がこれまでの労働運動の進め方と異なるということですね。この戦略的ゴールを実現するためにとった戦術、ないしは関係構築として、どういうとこ

ろにアプローチしましたか。どういう戦術を採用したか、どういう関係を、繋がりを作ろうとしたのか、その点について教えて頂けないでしょうか。CO に不慣れな人にもわかりやすいように、ホップ、ステップ、ジャンプ、じゃないですけど、ホップはなんで、ステップとして何をして、というふうに説明していただければ、助かります。

永戸 ホップ、ステップ、ジャンプ、ということであると、まずホップが署名を集めるキック・オフイベントになります。これが運動としての開始時点になります。次のステップが国会議員に対するロビイングになりますね。そして、最後のジャンプが署名提出アクションですね。これらが大きくいうとこのキャンペーンのイベントになります。もちろん、この大きなイベントの間にも、学習会の開催、政党への公開質問状であったり、政務官との懇談であったりとか、Facebook ライブであったりとか、いろんなことをやりました。

## CO の関係構築とは何か？

伊藤 なるほど。わかりました。つぎに、関係構築とは、具体的にどういうところにアプローチするのですか。京都府職労連の高橋さんをお願いします。

高橋 今回のキャンペーンは、当事者である保健師さん（当事者）をエンパワーして状況を変えていくことが目的でした。ですので、大事なことは、国会議員とか、政務官などの意思決定をする権限を持っている人達の認識を変えていく、そういう「パワー」をもった当事者であ

る保健師さんを見つけることでした。だけど、京都府職労連には「そういう人おらんよな」という点からスタートしました。

そういった意味では、この33キャンペーンの目的を理解してもらい、役員も含めて仲間の保健師さん達自身が自分たちで立ち上がり、他の保健師さん達に声をかけて、新しい関係を作っていくことが大事でした。私自身も保健師さんとしゃべっていて、非常に印象的だったのは、最初のそのスタート集会の前の保健師ミーティングっていうのがあって、とある保健師さんに、「大阪府とか京都市とかの保健師さんとミーティングがあるので、是非参加してほしい」とメールでお願いしました。

そしたら「いや、もうそんな怖いところ、参加したくない、正直びびってます」、みたいなメールが返ってきてね。当事者にとっては、かなりハードルが高かったんです。でも、頼み込んでその保健師さんにミーティングに参加してもらったら、所属は大阪府とか違いますけれども同じ保健師ということで、「コロナ対応とともに困難を乗り越えた仲間」としての連帯感が高まりました。そのミーティングの終わりには、保健師皆が、「同じ苦労をしている、でも、がんばっていこう」ということで繋がった瞬間が見られました。

最初は、「怖い、怖い」と言っておられた方が、8月には厚生労働大臣政務官の前で、保健所及び保健師の労働実態を述べてくれて、政府に声を届ける中心になってくれました。まさに、この過程は、当事者である保健師がエンパワーされる過程であり、それは関係構築の中で、なされたことであると言えます。

伊藤 なるほど。よくわかりました。北海道

労連の出口さんが言っていましたけど、これまで組合の幹部、出口さん自身が前面に出て頑張ればいいと思っていたそうです。でもそれは逆に、当事者をエンパワーする、成長する機会を奪っていたことに気付いたって、言っていました。

関係構築っていうのは、これまで埋もれていたというか、まだ見いだせなかった主体、組合員さんの中での伸びていく人たち、そういった人たちをつなぎ合わせて、お互い高めあって、力を発揮させる、そんな理解でいいのでしょうか？

高橋 それで、いいと思います。

伊藤 わかりました。ありがとうございます。様々な課題を乗り越えて、同じ職種で、同じ悩みを抱えて、同じ課題を持っていた保健師さん同士が繋がることによって、人を動かすスピーチとかですよ、そういうのができるようになっていく、ということですよ。

高橋 現場の声をしっかり届けてもらうっていうのは、現場の職員しかできないことなので、そこでの一歩を踏み出してもらった、っていうのは、すごく大きかったなと思っています。

伊藤 それが結局、結果的には組合、組織の活性化といういか、組合の活性化に繋がるということですか。

高橋 そうですね。例えば、さっきの話でいうと、そういった組合員さんがいる、しゃべっていることを、周りの職員が見てるので。「あ

の人、あんなこと、やってくれてるんだ」と周りの、例えば女性部なんかが元気になったりだとか、そういうふうに広がっていくな、というふうに思いました。

伊藤 なるほど。わかりました。ありがとうございます。戦略目標、関係構築、じゃ、クラファンとかって、どういう経緯でできたのですか。これまでにない試みのような気がするのですが。

小松 お金が無いからです（笑）。国会（東京）に人を派遣するにも、新幹線代、ホテル代等が必要ですからね。もちろん、京都府職労連、京都市職労、そして大阪府職労で出せない金額ではないかもしれないですが、ただ単に自分らで負担するというよりは、クラウドファンディングをすることで、キャンペーンの一環として社会に広く伝えられればいいと思って。「東京には行けないけど、一緒に参加した、参加する気持ちになれる、一体感を持てる」ということにもつながると思いクラファンをしました。

伊藤 なるほど。いわゆるカンパの正式名称はカンパニアで、ともに闘うという意味だからそれに近いわけですね。カンパをクラファンにして、更に一般市民にまで向けてやったということですね。みなさん、この33キャンペーンをやってみた手応えとかいかがでしたか。

永戸 この33キャンペーンを通して、自分たちの手でつくってやったという感覚は確かにあります。保健師をはじめとした当事者と一緒に、議員を超党派でうごかしたというか、わた

したちがその動きを作ったのだという、変化を作り出したのだという実感はあります。ただ、京都市職労のなかで、当事者の力をどれだけ引き出せたのかという点ではまだまだで、そこに大きな課題があるなと思っています。

伊藤 なるほど、労働組合の活動は、トライ・アンド・エラーなので、新しいことをしたら、その課題を明確にして次に活かすこと、工夫を凝らすことが大事だと思います。せっかくの対談なので、次の進歩に向けて、アイデアなんかも見つければいいなと思っています。では、大阪府職労がとりくんだ、保健師増員キャンペーンについて大阪府職労の小松さんお願いします。33キャンペーンの出発点となったのが、大阪府職労のキャンペーンですよ？まず、大阪府職労のキャンペーンの出発点からお話し下さい。

## 大阪府職労の保健師増員キャンペーンとその後の発展

小松 保健師、保健所職員増やしてキャンペーンは、COのキャンペーンをするためにはじめてではありません。私が府職労の委員長になったのと、ときと同じくしてコロナ禍になりました。学校一斉休校とか、緊急事態宣言で、これまでやってきた労働組合活動が今までのようにできなくなりました。同時に、コロナ対策業務を担う保健所の保健師からは、悲鳴のような声が労働組合に届くようになりました。ある保健所の保健師は、2020年4月には160時間の残業、40連勤したという話もありました。

これまでコロナ禍前の、2019年8月に京都府職労や京都市職労とも合同でCOのワーク

ショップを開催しましたが、その時に、COを受けている保健師も何人かいました。この状況を何とかするためにキャンペーンをしようという話になって、皆で集まって先ほども議論になった戦略ゴール、戦略づくりをはじめました。これがキャンペーンの出発点です。

この戦略作りのときも、大事にしたのは、当事者である保健師の持っている資源、持っているものをどう使えば、どんな変化が起こせるのか、という仮説をちゃんと立ててやっていこうということです。そして、現場の保健師が自分たちのリアルな声を可視化して、保健師が横のネットワークで繋がって、仕事で繋がっているいろんな団体の人、府民の協力も得て、オンライン署名を集めることを決めました。

当時、大阪府の吉村知事は、大人気で「吉村寝ろ」とか言われていた状況でしたから。その「吉村さん、がんばってるやん」を、いや、「職員、がんばってるやん」へ、そして「職員を増やさないとあかんやん」、というふうに、世論を変えることが大事だと思いました。そのために、「保健師や職員のリアルな声」を広げることで、目的を達成するという仮説を立てました。

そして、戦略的ゴールは、保健所に保健師と行政職員を1名ずつ増員することに決めました。このゴールは、先ほどの議論でいうと、これまでの労働組合の掲げた目標としては非常に低い水準かもしれませんが、大阪では維新府政のもとで、府議会も維新が過半数を占めています。日本の中でも公務員バッシングの最先端で、日本一職員数が少ないことを誇る維新府政で、職員を増やさないとという条例まで作られている大阪府ですから、誰も職員が増えるなんて思っていなかったんですよ。

このような状況のなかで、1人でもいいから職員が増えるということは非常に意味のあることですし、皆の希望に繋がるといったんです。ある保健師は、「これで増えへんかったら、もう一生増えへんやろうな」とさえ言っていました。このような中で立てた目標でした。

2020年8月にはキャンペーンの全体像、そしてタイムスケジュールが確定しました。その後は、この具体的なタイムスケジュールに沿って、キャンペーンは進行しました。最初は保健師の資源を集めないといけないので、全ての保健所をWebで結んで、一斉オンラインランチタイム集会をしました。大阪府の保健所は9カ所ありますので、9カ所をオンラインでつないで、お昼休み15分だけの集会をしました。たった15分の集会でしたが、有意義なものになり、115人の参加がありました。まず、最初に2人の保健師がなぜ保健師をしているのか、何を大事にして仕事をしているのか、という思いを涙ながらに語ってくれました。すごく心を動かされる瞬間でした。その後、私がこのキャンペーンの目的、戦略について説明し参加者には感想文を書いてもらい終わりました。

その後、オンライン署名も立ち上げて、署名のスタート集会をやりました。やっていく中で、保健師が日々の仕事でつながっている断酒会や社会福祉法人、難病患者団体の人たちにも一緒に声をあげてもらうことができました。

2020年の年末に、断酒会や難病連などの団体にも参加してもらって集会をやって、YouTubeでも配信しました。その翌月（1月）には署名提出、記者会見をやりました。その結果、2021年度から各保健所に保健師1人の増員を勝ち取りました。行政職員は増えなかったんですが、保健師が1人増えたことは大

きな力になりました。もちろん、1人増えたところで保健師の過重労働が目に見えて減ったわけではありません。しかし、みんなが希望を持てるようになったと思っています。

記者会見をやった後に、何人かそのキャンペーンに関わっていた保健師に感想を聞くと、みんなが口をそろえて「ものすごい怖かった」って言うんですよ。だけど、「今までとは違う、何か、大きな力に支えられている感じがしていた。それに背中を押してもらったんだ」と語っていました。その後もキャンペーンの中心を担った保健師は私たちの働き方はそもそも労基法違反ではないのかと声を上げ続けました。大阪府の保健所はそれぞれ36協定を結んでいるんですけど、100時間を超える残業をしている現状を放置して、無意味ではないのかという議論も出てきました。

最初は、労基署に訴えようという話になったのですが、労基署にいても公務員は対象外と言われるかもしれないので、「それならば、労働組合として大阪労働局にいこう」となって、大阪労働局に要請に行きました。その直後に記者会見も開いて、マスコミにも注目してもらいました。そういう取り組みもあって、2022年度から、各保健所に保健師2人と、行政職員1人が増えたんです。2年越しでしたが目標を達成することができました。

だけど、労働局に行ったときに、労働局の担当からは「労働局は、民間労働者を対象としていますので、公務員を対象としていません」という趣旨のことを言われたんです。「じゃ、公務員の働き方と命を守ってくれるのはどこですか。どこの管轄ですか」と聞くと「総務省が考えること」と言われました。

伊藤 「公務員は任用ですから、雇用じゃありません」ってやつですね。

小松 「総務省が管轄なら、これはもう国へ行くしかないな」、みたいなことになって。それで京都府職労連とか京都市職労にも声をかけて、33キャンペーンに発展していったという経過です。

伊藤 なるほど。きれいに繋がりましたね。小松さんのお話でポイントになる「大きな力」ってなんでしょうね。多くの方は「怖い」と思っているのです。権力とか、特に大阪は維新の会の力は強いですからね、そんな強い人達に「睨まれる」ことしたくないんですよ。その状況の中で人々がエンパワーされる条件って何だったのでしょうか？

## 人々をエンパワーする力と目標

小松 ひとつはやっぱりオンライン署名が6万を超えたことは大きいですね。オンライン署名をしてくれた人のコメントからも、勇気づけられました。また、保健師の労働実態や思いを発信するためにTwitterも活用したのですが、最初は600人ぐらいしかフォロワーはいなかったのですが、これがいまは1.7万人にまで増えています。

保健師の労働実態を発信すると反響もありますし、激励コメントも多くもらいました。他にも、難病連や断酒会など大阪府とつながりのある団体が労働者の側に立って、ともに記者会見をやってくれたことも本当に勇気づけられました。

伊藤 なるほど。「大きな力」というのは世論の支持の広がりだということですか。公務員バッシングと正反対の力ですね。小松さんが僕の授業にゲストスピーカーで来ていただいたのですが、小松さんの話を聞いた学生から感想をとると、「吉村さん、がんばっていると思っていただいたのに、保健師さんの長時間労働を放置しているのを知らなかった」という感想ばかりになります。

だから、保健師さんの現場の人の声とかスピーチなんかを聞くと、学生もびっくりします。中には「僕がコロナになったときに、すごく丁寧に対応してくれた、感謝しています」との感想もありました。それが保健師にとってみれば大きな力っていうか、背中を押されるんだなどおもいます。そんなふうにまとめていいですか？

小松 それでいいと思います。

伊藤 戦略的ゴール、目標の話にちょっと戻しますが、これまでの労働組合運動の目標だと、保健師の数を80年代に戻せとか、保健師の数を戻せとか、要求を掲げていたと思うんですね。「高い目標を掲げて、できませんでした、でも、闘い続けます」という感じだったと思うのですが、そういった目標設定をやめることが大事だと理解しているのでしょうか？

小松 いや、それは違うと思います。労働組合としては、もっともっと人を増やさなかんと思っているし、保健師も増やして、昔ぐらいの数に戻したいっていう思いはあるのですよね。ただ、この半年から1年半のキャンペーンで、到底そんなことはできるわけがないという

ことですよ。だからさっき33キャンペーンも、要は何らかの一定の歯止めを厚生労働省に作らせることをゴールにしました。決して労働基準法33条を変えろという目標は出してないですよ。そこなのですよ。

伊藤 なるほど。実現可能な目標で、実現したという、その実績が大事ということですか。

小松 いや、そうなのですが、実現できないこともあるんですよ。33キャンペーン、実現してませんし。実現できなかったらダメなのかということではなくて、もちろん実現できたらいいのだけど。ただ、簡単に実現できることをゴールにしても仕方ないと思うんです。だからもちろんゴールというのはハードルがあってしかるべきなのですよ。ただ、できなかったとしても、そこでもう一度、戦略を練り直して、じゃあどうすれば次は達成できるかということになるんですよ。でも、あまり大きかったら、もうその戦略を練り直す気も起ころへんというか、もう、どうあがいたって無理よね、みたいな、もう選挙で勝つしかないよね、みたいな結論になっちゃうんですよ。この点を踏まえて目標設定することが大事です。

伊藤 なるほど。みんな、この点をどうしたらいいかわからない。今の労働組合運動でいいのかと思っている人たちも、ゴールをどこに置いたらいいかって、実はすごく難しいですよ。大阪府職労でも常に迷っています、京都市職労も迷っています、京都府職労連も迷っています、みんな迷いながら、日々の実践をしなくちゃいけないわけじゃないですか。それがやっぱり、これからCOを導入したいと思っている

人たちにとってみれば、すごく大事になるかと思えます。何か、成功事例、見せられると、まず、こんな、できないよって、真っ先に思っちゃうのではなくて、少しでもいいから何かチャレンジしていく。その時のゴールというか課題をどこに見るかとか、そういうので、他の組合にもチャレンジして欲しいなという思いがあるのです。

何か他の、京都市職労、京都府職労連から大阪府職労のキャンペーン見ていて、ああ、この点がすごいな、とか、勉強になったな、とか、これから導入したいと思っている、読者目線で、何か伝えるとしたら、どんなことがありますかね。

### 大阪府職労のキャンペーンから何を学ぶのか？

永戸 私が大阪府職労のキャンペーンの話聞いて思うのは、このキャンペーンを通して保健師さん達がすごく元気になって、自分たちで運動をどんどん拡大している点がすごいなということですよ。

小松 そうなんですよ。保健師のパワーすごいです。さっきもふれましたが、労働局とか労働基準監督署に行こうとなったのは現場の保健師や職員が声をあげたからです。アンケート作ったり、一言カードで声集めたり、自分たちでやっています。たった1週間で170人分集めていました。これまで、一言カードとか集めても、170なんてなかなか集まらないですよ。自分たちの「やりたい」というパワーに圧倒されます。保健師さんとかコロナ対応でめちゃくちゃ忙しいのに。

伊藤 保健師増員キャンペーンをやったからこそ、当事者である保健師さん達がエンパワーされたっていいのですか？

小松 それはもう間違いないと思いますね。やっぱり声、あげてもいいんや、と思ったと思うんですよ。ずーっと我慢させられていましたから。公務員やからしゃあない、みたいなね。

伊藤 ですよ。いまだって、すごく物価が上がっている中で、パートで働いている人とか、最低賃金水準で働いている人は、「どうせ声あげても無駄じゃないか」とか、パワーダウンさせられているもとで、やっぱりそこをエンパワーできるような取り組みっていうのはすごく大事ですよ。

高橋 あの、大阪府職労の事例を聞いたときに、すごいと思う、また違う点は、チームがいくつも作られていて。署名チームとか、何かああいうのは、やっぱり、あれだけの運動をしようと思ったら、たぶん1つチームがあるだけでは、手が回らないことになるのかなと思うんですけど、そのチームをどんなふうにしていったのか、その経緯について、少し教えてもらえたらと思います。

伊藤 ついでに、チームって若手だと思うのです。青年部とか。私がいろいろな講演会でときどき質問を受けるのですが、「どうやったら若手を組合に巻き込めますか」という質問ですね。その点も踏まえて答えていただけると助かります。

若い組合員を活性化させる方法なんか存在しない？

小松 若い組合員を活性化させる方法は、僕は無いと思っています。

伊藤 え、無い？

小松 無い。身も蓋もないけど、無いと思っています。先にチーム作りの話をすると、まずは若い組合員がやりたいと思うかどうかがよく大事なのです。このキャンペーンのコアチームは、僕も含めてCOのワークショップを受けて、本部の役員もやったことのある40代から50代の人、もちろん保健師も数人います。

若い保健師をこのキャンペーンに巻き込もうということで、コアチームの保健師が若い保健師に声をかけました。保健師の労働実態をSNSで発信しようとなって青年部の組合員にも声をかけました。他にも保健師の労働実態を4コママンガで発信することになり、別の保健所職員が声をかけたりもしていました。でもね、僕、知らんのですよ。だれが4コママンガチームなのか、誰がマンガを描いているのか。

一同 えー（笑）

小松 そのコアチームの保健師さんが呼びかけて、LINEで繋がって、コマ割りする人、ストーリーを考える人、粗いデザインを描く人、それをイラストに仕上げる人、そして、最後に、文字を入れるところになったら僕に来るのですよ。僕は文字だけパソコンで入れているのです。だからそこに何人いて、誰が何やってたか、僕、全然知らんのですけど、でも、4、5

人はいていたはずなんですけど。その漫画チームのLINEもあるって言ってました。

伊藤 それってCO的に言うと、スノーフレク型組織そのものですね。

小松 だと思っているんですけどね。

伊藤 なるほど。読者の方にちょっと補足すると、COのメソッドでは、上意下達的なピラミッド型組織を目指すのではなく、雪の結晶が次々広がって面として拡大するイメージの「スノーフレク型組織」を目標としています。ひとつひとつの小さな結晶には、それぞれリーダーがいて、つまり1人のリーダーが決定し、全体を統括するのではなく、多様な役割を担う多数のリーダーシップのもとで、面として運動が広がっていく組織こそが重要とされています。これをスノーフレク型組織といいます。

小松 説明ありがとうございます。その漫画チームの中の人たちが、どれほど、私たちと同じぐらいの熱量まで高まったかどうかはわかりませんが、熱心に活動しない人がマンガなんて書かないので、それなりの熱量でこのキャンペーンに関わってもらえたはずですよ。あと、記者会見チームというのもあって、2人でチームを作っていました。その2人はベテランで、記者会見の場で何を記者から聞かれても、保健所のこと全部答えられるような人です。こんな感じで各自の持つ資源を有効活用できるようにチームは作られました。

伊藤 何か、話、聞いていると、不思議な気がしてきて。うまくいくと違って何か、コロコ

口転がるようにうまく行くのですね。

小松 うん、だからうまくいっているというよりも、やっぱりキャンペーンが走っているからやと思うんですね。だから、キャンペーンが走っているから、そういうメンバーが出てくるし、関係を築けていける。ほんで、気づいたら若い組合員もそこに入ってくるのですよ。たぶん若い組合員も、漫画チームとかにいたと思います。

だから、「結果論」って僕が言うのはそういうことなのです。キャンペーンも走らせずに、労働組合運動の目的や実践も示さない中で、「若い人をどうやって増やそうか」と議論して、行き詰まっているのが多くの組合の現状でないかと思っています。

伊藤 なるほどね。「目的」と「手段・プロセス」がひっくり返っているわけだ。

小松 そうそう。そうなのです。目的が入れ替わっちゃってる。若い人が熱量を持って運動に加わるためには、労働組合運動の実践に共感し、ともに運動をする「プロセス・過程」の中で「結果」として組織されるのです。

伊藤 なるほど。組合活動家を育てるには、組合活動の実践を通してしか、育たないということですね。じゃあ、最後になりますが、京都府職労連から商店街調査をお願いいたします。

## 京都府職労連による商店街調査とCO

高橋 はい。最初にお題に従ってお話をしていきたいと思いますが、まず、きっかけは、

2019年にフルワークショップをやって、その後、2020年がコロナのスタートだと思うのですが、2020年の春ぐらいのミーティングの中で、「これだけコロナで大変な状況の中で、何か労組でやらなあかんのちゃうん」、みたいな話になったんですね。その時に、出てきたのが商店街調査です。

もちろん、京都府でも保健所を始め公務労働者は大変な状況でした。ただ同時に緊急事態宣言で仕事を休んでいるようなお店屋さんとか商店街とか、これ、どうなっているんだろうと思いました。確かに新聞とかでも報道はされてたんで、薄々はわかってたんですけど、「話を聞きにいったらいいかな」、「みたいな話になったんですね。

その時は、ただ、反対の意見もあって、そんなん言うたら労働組合じゃないだろうというふうな消極的な意見もありました。ただそれを乗り越えて、1回足を踏み出そうということになりました。

最終的に10カ月ぐらいかけて10の商店街から聞き取り調査を実施しました。組合からは、延べ90人が参加して431店舗を訪問しました。とにかく現場の生の声が聞けたというのは大きいなと思っています。特に、例えばいろんな給付金とか補助金とか、京都市とか京都府がつくっています。商店街調査で聞いてきたことって、とにかくその府の施策、市の施策を知らせるということと、どういったことを皆さん、求めていますか、っていうようなことを聞いていこうということやったんですね。

ほんなら、例えば持続化給付金なんか、もう完全にオンライン限定だったので、商店街ってすごく年配の方がたくさんいらっちゃって、「いや、もうあれは無理なんだ」「紙でも申請で

きるようにしてくれないか」、というようなことだとか、後は売上の状況なんかを聞いていたら、コロナ禍で、例えばテイクアウトの店なんかは売上を増やしてたりとかですね、やっぱり足を運んでみないとわからないことやいっぱい発見がありました。

聞いてきた話を副知事との懇談で伝えたり、京都府の観光連盟なんかにも、寄せられた生の声を届けました。副知事なんかもさっきのオンラインのような話っていうのは、その通りなんで、何か生かしていきたい、みたいなコメントがあり、商店街に返して行って、「ああ、そういえばこの前の話、こうやってまとめてくれたんか」、って言って、歓迎される、みたいなことは関係作りができたためだと思います。

反省点としては、そのプロジェクトチームというのを作って、そこに商工の組合員を入れたりとか、若手のそういったデータ分析、得意な人なんかを入れて、一緒にパワーポイントで最後、シンポジウムの準備をしたりをしたんですけど、もっと早くそれをするべきだったなと思っています。

最初、役員でとにかく調査を回してたんですよ。そうすると、やっぱり人が育たなくて。苦労した点は、さっき、ゴールの設定が大事だ、っていうふうなことがだいぶ言われてましたけど、この商店街調査でいうと、ゴールの設定が非常に難しかったということなんです。例えば補助金とか給付金なんかを、これはもう更にもっといい制度を作ろう、みたいなゴール設定は、設定できたとしても、まあ自治体の財源との関係で、達成できるかという、相当難しかったです。

あと、COJ（コミュニティ・オーガナイズング・ジャパン）の安谷屋さんに、「やっぱり

キャンペーンやるっていうのは生半可じゃないんだよ」、と言われました。つまりキャンペーンとは、当事者、それぞれ商店街にどっぷり入ったり、同じ熱量でやれますかと言われたときに、そこまで入り込むことは難しかったです。そして、前半で議論されたゴール設定という点では、調査に参加した組合員から「この商店街調査っていうのはどこに向かっているのですか」と疑問の声がでてきました。その時に、「いや、確かにこれ、やりがいあるけど、どこに向かっているのかな」みたいなことは、もう繰り返し、みんなで話し合いましたが、最後まで難しい点でした。

最後、落とし所はもう、シンポジウムというのをやって、商店街調査の結果をパワーポイントにまとめて、簡単な政策提言みたいなものを不十分であろうとも府民に発信しようということで、オンラインシンポジウムをおこない、締めにしました。このシンポジウムにはたくさんの方に参加してもらいました。

あとでCOJの鎌田さんから聞くと、「キャンペーンというのは、なんらかの課題を解決するのが一般的だけど、外国にはリスニング・キャンペーンというふうなものがあって、とにかく当事者の直面している課題をどんどん聞いていくっていうものでも立派なキャンペーンなんだから、それはそれで別にいいんだよ」というようなことを言ってもらってね、ちょっと、ああ、楽になったという瞬間がありました。だから、そのこと自身を目的にすればよかったということが、後でわかったのです。

途中の議論の中では、確かにその辺の議論が難しく、どこに向かっているのかということがわからないまま、探りながら進んでいきました。組合内での変化という点では、やっぱり現

場に入っていくことの重要性というのが、参加者とか職場の中に広がって、内容を職場に返したら、「労働組合、今、すごい大事なこと、やってるんですね」みたいなことは、いろんな人から声をかけてもらったり。そんなことで行政ではできないことなので、いうふうなことは実感としてあったのと、後はやっぱり若い参加者から、行政の仕事って、施策を作ったら、それで終わりなんですけども、それが府民にどう受け止められているのかっていう部分を知ることができるというのは、すごい貴重な機会だったというように言ってもらえました。

## 市民の中に入っていく運動

高橋 あと、若手で、これも印象的だったのは、「最初、初めて参加したときは、もう今日は市民の方から怒られる覚悟で来ました」っていうふうに言っていた人がいました。とにかくあの頃は「売上が減っているのに公務員だけ給料減らないじゃないか」と、そういう世論だったと思うんですよね。でも、調査が終わって見たら、「商店街の人から、すごく歓迎されて、これからもっと商店街使いたいと思いました」みたいなことを感想で言っていた人もいました。

最後に、市民との関係で印象的だったのは、ものすごいクレームが来たことがあったんです。「今週、週末に商店街調査します」っていうようなことを、事前に告知をしたのですね、ある商店街で。するとある洋服屋さんが、「土曜日なんていうかき入れ時に、調査に来るとは何事やと。仕事の邪魔しに来るのか」ときついメールがきました。

それに対して、「仕事ではなく、労働組合が

とりくんでいるので時間外、土曜日に何うことをお許し下さい」とメールを返しました。すると「そうだったんですか。仕事で来るんだと思ってたんで、それはまったく誤解をしていたし、時間外に公務員の皆さんが来てくれるというようなことについては、すごく頭が下がる思いだと。むしろそうやって土日まで活動しなければならぬような皆さんの働き方改革のお手伝いがしたいです」と、逆に応援メッセージに変わってたんですよ。

実際、行ったときも、歓迎されました。こちらから話して、繋がる瞬間があったのです。だから、とにかく当時って、今と比べても、公務員バッシングというか、公務員と一般府民、市民との対立というか、溝みたいなのが深かった時期だったと思うんです。だけど、実際人々の中に入っていくことで、そういった溝は乗り越えられる、むしろ応援してもらえような関係に変化する可能性を秘めているのではないかと思います。

伊藤 はい、ありがとうございます。私思うのですが、何か、成功事例ばかり見ていると、キャンペーンって何か成果がなきゃいけないし、成果が見通せないといけないかのような雰囲気を作っちゃ絶対ダメだなと思っています。その、聞くということがいかに大事なのか、この点は強調される必要があると思います。キャンペーンにはいろんな形がある。だからCOを導入することが大事なのだと思うのです。

実際、商店街に入っていく組合員の人の反応から見ると、やっぱりすごく好意的な反応があったわけですね。公務員で、パブリック・サーバントとして就職したのだけど、日々の業

務ではあんまりそういう充実感を感じられなかったのを、むしろこの商店街調査で感じられた。府民の役に立っている、ないしは府民に近づいている、この感覚が、やっぱりエンパワーされる大事なパワーの源になると思います。

高橋 本当に、普段、府民と対話することすら、あんまり無くて。特に京都府の場合は市町村を通じてっていうことが多いですから、そういう点では接することが無い。でも、足を踏み出して、さきに述べたように府民の中に入ると、とにかく歓迎されて喜ばれて、売上がこれだけ減っているとか、そんなプライベートなことって本来はべらべらしゃべりたくないと思うんですよ。

「去年と比べてこんだけ売り上げ減って、こんなこと、困ってる」みたいなことを言われて、「まあ、奥、入れや」とお茶、コーヒー、いれてもらったりとか。宇治に行ったときも何か、奥の方まで入ってお茶をいただいたりとかしながら、いろいろ聞けたっていう経験をしました。商店街の方が心を開いて、私たち労働組合、自治体職員に包み隠さず話してくれて、すごい信頼していただいたし、期待もしてくれました。この声を自治体に届けて欲しいとひしひしと感じるような活動になりました。今後、府民と組合が力を合わせていくうえで、府民の中へ入っていくというのが大事だと思った活動でした。

伊藤 なるほど。ありがとうございます。「それが組合活動なのか」という意見もあるかも知れませんが、さっきも議論したように、労働組合活動しないことには、活動家は育たないというか、組合の力っていうのは伸びて

いかないんだな、っていうのがよくわかりました。ありがとうございました。

高橋 はい。ありがとうございました。

伊藤 他の、京都市職労さんとかは、一緒にやったと思いますが、小松さんからとか、何か京都府職労連に聞きたいこと、ありますか？京都府職労の商店街調査とか。聞いてみたいこととかありますか。

### 京都府職労連のキャンペーンへのアドバイス

小松 そうですね。若手組合員のエンパワーメントっていうのは、現在に活かされていますか。若手というか、そうやって参加した人の現在はどうなっていますか。その点をどのように評価していますか。

高橋 やっている当時は、何か、やりがいっていうのは、皆めっちゃくちゃ感じていました。青年部の役員中心に、すごい力をつけていく様子が見て取れました。

小松 などほど、そうやって力をつけた若手が次に何をするのか、次のキャンペーンにつなげられるといいですね。リスニング・キャンペーンは、それはそれでいいのですが、そのリスニング・キャンペーンをやって、その到達のうえに、やりがいを感じた人たちが次の課題に取り組めるようになればさらに広がるなと感じました。

伊藤 リスニング・キャンペーン、参加しました、その熱が冷めないうちに、次の何か新し

い仕掛けができたなら、さらによかったと言うことですね。なるほど、わかりました。ありがとうございます。最後、まとめになるんですけど、もう一度、皆さんからCOを導入していない組合の活動家に対する励ましのメッセージなんかをいただいて終わろうと思います。

あと、COのワークショップって2日間とか3日間、みっちりやって、しかも3万円とか4万円とかでしょ。参加するメリットというか、参加したいと思っている人もいるけど、どうしようか、って迷っている人もいっぱいいると思うのですよね。それに対して、何かメッセージがあれば。組合活性化において、COの手法を導入してみて、どう思ったかというのが、最後のメッセージですけど、お願いします。

小松 そうですね。COっていうものを、体系的に、実践的に学べる場っていうのは、日本はCOJしか無いんですよ。だから、学ぼうと思えば、そこのワークショップに参加するしかありません。確かに、普段何でも無料でやっける労働組合からすると高いと感じますよね。だけど、私は運営スタッフとして何度かワークショップに参加しているのですが、何人かの人に言われたことがあるんですけど、「これほど質とレベルの高いワークショップにこの参加費で参加できるのはすごい」って言われます。私が参加したときはリアルやったから、東京まで行って2泊しないといけなし、総額10万円ぐらいかかったんです。費用も高いし、拘束時間も長いし、最初は半信半疑だったんですけど「絶対に参加する価値がある」と言われて参加しました。いま思えばそれが大正解でした。

伊藤 なるほど。あと、今、全労連のユニキャン。ユニキャン(ユニオン・キャン)はその入門の入門みたいな感じなのですか、小松さん。

小松 入門っていうかね、ユニキャンは一部なのですよ。全部はできないので。だから、入り口的な感じはありますよね。ユニキャンを受けて、更に学びたいと思った人が、COJのワークショップを受講してもらった方がいいのかなと。

伊藤 ああ、なるほどね。ユニキャンを受けて、これでは物足りない、もっと学びたいという人はCOJに、という、そういう位置づけでいいですか。

小松 はい。僕は今、全労連に対して思っているのは、2022年12月に、全労連でCOJのフルワークショップをやったんですよ。もう1年~2年したら、全労連単独でCOのワークショップができるんじゃないかなと思ってます。なので、今、ユニキャンを年4回とか5回やってるけど、そうではなくて、いわゆるフルワークショップを全労連として、年2回とか3回とか主催できるようになるのが理想だろうと僕は思っています。

伊藤 なるほど。本当に最後になりますが、応援メッセージというか、まだ、どうしたらいいか、自信がありませんと言っている組合の活動家に対するメッセージを一言ずつお願いします。

小松 メッセージにはならないかもしれない

ですけど、もう悩んでいる暇があったら受けてくださいって私は言っています。もったいないです、もったいない。いや、私、ほんま後悔しているのですよ。30代の時にCOに出会っていたらまた違ったんじゃないだろうかと思っています。その時はまだCOJ無いですけど。その頃に学んで、やりたかったですね、今、やっていることを。もっと大きな変化を作れた、って思うんですよ。だから、今、悩んで、どうしよう、どうしよう、って言うてるんやったら、すぐ受けて。もったいない。それがメッセージです。

伊藤 ありがとうございます。じゃ、続けてどうぞ。京都市職労からいきましょうか。

永戸 COの導入ってという言い方、私すこし違和感を持つです。何か別ものを持ってくる感じがして。そうでなく、労働組合が本来やるべき、持っているべき方法論を労働組合に取りもどすためのツールがCOであると感じています。労働組合が生まれたときに本来持っていたものではないかと感じます。ただ、その後、経験主義的な運動やカレンダー闘争とか、スケジュール闘争といわれるようになりがちなところをCOを通して組合本来のあり方に戻していると私は理解しています。

京都市職労が取り組んだ会計年度任用職員制度のときとか、介護保険の会計年度職員が雇い止めになるとき、運動を進めたのですが、その時にCOを学んでいたら、もっと違う運動ができたのではないかと、もっとはやくCOを学びたかったなというのが率直な思いです。特に、労働組合には資源が数多くあります。だけど、運動の主体であるわたしたちがそのことに気がつ

いていないし、活用できていないと思うようになりました。その活用方法をCOから学べますので、ぜひ、これをご覧の皆さん、学んで一緒に運動していきましょう。

伊藤 ありがとうございます。この対談が載る同じ号の『労働総研クオーターリー』に、『アメリカ労働組合運動とCOとの関係』という論文を私が書いています。COは、戦前のアメリカの労働組合であるCIOの運動に刺激を受けて、シカゴで誕生しました。CIOは戦後AFLと合併し、現在AFL-CIOになっています。

AFL-CIOは戦後のベトナム反戦運動や公民権運動と敵対し、保守化します。そのため、COとの関係は疎遠となりました。ですので、COと労働組合運動は別のもので扱われることもあります。COの出発点は戦前のアメリカ労働組合運動、特に未熟練労働者を組織していたCIOの「ラディカル」な運動手法に触発されて誕生したのがCOなのです。

COのオルガナイザーが労働運動に転身し、COの手法で労働運動を展開して成功を取めた事例として、1970年代のUFWというカリフォルニアでメキシコ系農業労働者を組織した組合があります。このUFWのリーダーは、セサール・チャベスといって「伝説の活動家」とも言われる人です。このUFWのスタッフの1人に、マーシャル・ガンツという人がいます。このマーシャル・ガンツの元でCOを学んだ鎌田によってCOJは作られます。この経緯をこの対談と同時に集録される論文に書きますので、そちらもお読み下さい。

それでしたら京都市職労の福本さん、お願いします。

福本 そうですね、メッセージとしては、今の組合が大事で、何とかしたいというふうに思っているのであれば、力づくで10年かかって変えられないことが、COを入れることで1年、2年とかで、ちょっといい変化が生まれるっていう実感を私たちは持っています。やっぱり問題意識を持っている人にも、私はそれを感じて欲しいなと思います。それは時間とコストでメリットがあると。もし、自分だけでは怖いと思うのであれば、同じ問題意識を持っている人と一緒にCOを学ぶのがいいなと思っています。大阪府職労の保健師増員キャンペーンも小松さんだけじゃなくて、COを学んだ人が周りにいたから、キャンペーンに踏み出せたという側面もあると思います。まず、COをみんな学びながら仲間を作るのがいいのではないかと考えています。

伊藤 ありがとうございます。京都府職労連の高橋さん、お願いします。

高橋 はい。COでこれだけ変えてきた、みたいなことを胸を張って言えるような立場ではないと私自身は思っているの、メッセージと言ってもあれなんですけど。ただ、労働組合なり、今、組織、あり方を変えられることができる、その可能性があるのは、もうCOしかないというふうに思っていて、これをどう活かすかということが、本当に大事だなと思います。たぶんいろんな、COに関する鎌田さんの本とか、漫画も出されて、たぶん読んでる人はいるかなと思うんですけど、やっぱり読んでるだけではわからなくて、それこそ体験型のワークショップを受けないと身につかないと思います。百聞は一見にしかずなので、ぜひ足を踏みだし、一緒に変えていきたいというのが私の思いです。以上です。

伊藤 本日は皆様お忙しい中ありがとうございました。

## CO 座談会を終えて

伊藤大一（大阪経済大学）

### 視点をどこにおくのか？

CO座談会を終えて、気がついたことを最後に書いておきます。まず、COを導入した経緯、背景として労働組合運動の退潮があります。「このままでは、組合が衰退する一方だ」という強烈な危機感です。この状況を突破する「何か」をみな探していました。このような背景のもとで、注目されたのがCOでした。COと労働組合の関係は、本号の「アメリカ労働運動とCOとの関係」に書きましたので、そちら

をお読み下さい。

COを導入した組合に起きた変化の中で、共通しているのは「視点をどこにおくのか」ということです。典型的には、労働組合の定期総会の議案書ですが、だいたい構成は次のようになっています。まず、情勢論が議論され、次に各労働組合の課題・任務が明確にされ、最後に個人レベルでなすべきことが議論されます。これは、まず客観的な政治状況や労働運動を取り巻く状況を分析し、その分析から運動の課題を

明確にして、その課題を克服するために、各組合、組合員レベルでの活動方針を明確にする、という考え方を背景にしています。

これは科学の叙述（書き方）として正しいです。しかし、人間の認識（考え方）の発展はこのようなでなく正反対に発展します。つまり、各個人の疑問点から出発して、その疑問点がなぜ、どうして、どのようにして、わたしたちの眼前で展開されるのか、どのようにすればその問題は解消されるのか、と発展するのです。

COはこの個人の感じる疑問を大事にし、それを出発点にして、人々を問題解決の主体にしていく点に特徴をもった手法です。しばしばみられるような、「組合の方針を個人に下ろす」スタイルでなく、個人の問題関心を出発点として大事にします。だから、人々の認識の発展は、COのスタイルで発展するのであって、議案書のスタイルで発展するものではありません。もちろん、議案書のスタイルは科学の叙述（書き方）として正しい方法です。この点を取り間違えると、「上意下達」的な運動スタイルになりがちになります。まずこの点に注意しましょう。

### 実践をどうするのか？

もちろん、私を含めて私が書いたことを簡単に実践できません。日々の活動に追われる中で、何とか労働組合を維持し、新しい仲間を増やしていくことで精一杯です。それでも現実には退職等によって減った組合員を、新規加盟で維持することもできずに、組織の退潮に歯止めを

かけられていません。

大阪府職労の小松委員長が言っているように、「COのキャンペーンを实践もしないで、若い人を組織しようなんておかしい」というのは全くその通りです。大事なことはCOを用いたキャンペーンの实践です。対談でもふれたように、キャンペーンの实践はたいへんな労力を必要とするでしょう。しかし、たとえ「失敗」してもいいのです。そこから次の運動实践のヒントが与えられるならば、それで問題ないのです。ならば、COを用いたキャンペーンを实践するために、何が必要なのでしょうか。それは組合員の感じている疑問、要求だろうと思います。

1992年に施行された育児休業法によって、育児は権利として制度化されています。しかし、この法律は1965年に電電公社（現：NTT）の労働組合によって勝ち取られた育児休業制度を出発点にしています。これが他の企業にも波及して、制度化されて育児休業法に発展しました。この制度を求める女性労働者達は、自らの要求のために主体者として自ら立ち上がって権利を獲得したのです。

COも人々、労働者の要求や疑問を大切に、そこから出発して、人々をエンパワーし、主体にしていくための手法です。困難な局面の中だからこそ、この局面を変える可能性のある手法から労働運動発展のヒントを受けとってみませんか。この対談に刺激を受けて、労働組合活性化のために、COの導入、キャンペーンを实践に踏み出すことを願ってやみません。